

CASO DE ESTUDIO:

Continuando con el caso de Funken, a continuación veremos cómo se comporta el entorno de la sociedad FUNKEN, S. A

ANÁLISIS PEST DE FUNKEN, S. A.

El entorno de la sociedad tiene una importancia vital en la evolución de la misma. FUNKEN, S. A, consciente de ello, debe analizar el impacto de los factores (económicos, tecnológicos políticos, sociales y demográficos) de su entorno general en su actividad. La Figura siguiente representa el resumen del análisis PEST (análisis del entorno general) de la sociedad FUNKEN, S. A

FACTOR	CONCEPTO	IMPACTO	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDADES/ AMENAZAS
	CRECIMIENTO DEL PIB	U	Alta correlación económica	N/A
ECONÓMICO	CICLO ECONÓMICO	U	Periodo 2004 en recuperación	Aprovechar crecimiento
	EMPLEO	U	Bolsa de trabajo de gente joven y cualificada	Ser capaces crear plantilla involucrada y estable
TECNOLÓGICO	INNOVACIONES	U	Mejoran el producto. Indispensable para ser líderes de mercado	Priorizar actividad I+D
	MEDIO AMBIENTE	D	Legislación cada vez más exigente	Ser pioneros en cumplir legislación
POLÍTICO	PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR	D	Crecientes exigencias en el cumplimiento de la legislación	Ser pioneros en la potenciación y publicitación del cumplimiento
	NIVEL DE RIQUEZA DE LA SOCIEDAD	U	Incremento de la demanda en el sector por incrementos en la capacidad de compra y en los gustos del consumidor	Aprovechar incrementos en la demanda para acaparar cuotas adicionales de mercado
SOCIAL	NUEVOS ESTILOS DE VIDA			
	PAPEL MUJER TRABAJADORA			

Una vez realizado el análisis PEST y habiendo determinado los factores del entorno determinantes en la actividad de la empresa, la sociedad debe establecer un proceso de seguimiento de los mismos. El siguiente cuadro muestra algunos indicadores del entorno general, cuya evolución la sociedad debería vigilar.

INDICADORES DEL ENTORNO				
Entorno	Factor a considerar	Indicador	Frecuencia de seguimiento	Fuente
Económico	Evolución del ciclo económico	Evolución del PIB y VAB del sector	Trimestral	Boletín oficial del Estado Informes sectoriales
	Demanda del producto	Evolución de la demanda de productos	Trimestral	Informes anuales COTEC Libro blanco COTEC
Económico	Empleo	Evolución del empleo en el sector	Trimestral	Informes INE Informes anuales Ministerio de Trabajo
	Coste materias primas	Evolución del consumo y el coste de los principales componentes del producto	Mensual	Boletín Oficial del Estado
Políticos	Normativa de calidad, medio ambiente, seguridad, prevención de riesgos laborales, protección del consumidor	Legislación vigente y proyectos de normas	Trimestral	Boletín Oficial del Estado
Tecnológicos	Innovaciones	Innovaciones en el sector	Trimestral/ Anual	Informes anuales COTEC Artículos especializados
Sociales	Cambios sociales	Costumbres y hábitos sociales, etc.	Anual	CENSO Estadística oficiales

LAS 5 FUERZAS DE FUNKEN, S. A.

Las ventajas competitivas de FUNKEN, SA vienen determinadas entre otros factores para el país de origen donde está ubicada la empresa. El país de origen tiene unos factores básicos en los que se fundamenta la organización para crecer y lograr su ventaja competitiva:

- **Condiciones de factores productivos específicos.** FUNKEN. SA inició su actividad en Alemania, país donde el sector audiovisual es pionero en avances tecnológicos.
- **Condiciones de la demanda nacional.** En la actualidad la sociedad abarca el mercado mundial con su producto, pero se beneficia del hecho de estar ubicada en un país occidental avanzado y cuya renta per cápita ha sido históricamente de las más altas del mundo, favoreciendo la demanda de productos de alta tecnología.

- **La rivalidad nacional.** Las más famosas marcas de productos audiovisuales (antes de la introducción masiva de los japoneses en este mercado) estaban en Alemania (Loewe, Thomson, etc.). Esta rivalidad entre los competidores nacionales ha provocado que históricamente la sociedad se esfuerce por ser líder en el mercado nacional/mundial.

ANÁLISIS COMPETITIVO (LAS CINCO FUERZAS DE PORTER): En el análisis competitivo de la sociedad debemos destacar los siguientes aspectos:

1. Barreras de entrada. Las barreras de entrada en el sector son importantes; los nuevos competidores deben enfrentarse a:

- Un reconocimiento de marca indispensable para competir en el mercado.
- Una fuerte inversión inicial en capital.
- Existencia de economías de escala.
- Producto intensivo en capital (necesidad de innovar continuamente)
- Producto diferenciado.

Estos factores desaniman a las nuevas competidores a entrar en el sector.

2. Poder de negociación de los clientes. El poder de las clientes para FUNKEN, S.A no es extremadamente importante, el ABC de clientes está correctamente distribuido. Al tratarse de un producto diferenciado y de alta tecnología, los clientes de FUNKEN. SA no son masivos, la empresa dirige su producto a las pequeñas tiendas especializadas que ejercen una mejor presión.

3. Poder de negociación de los proveedores. FUNKEN, SA pertenece a un gran grupo de multinacionales que proporciona a la sociedad la materia prima del producto final, por lo tanto no se ve sometida a la presión de los proveedores. Existe una relación de *partner* con los proveedores que les permite trabajar en equipo para conseguir el mejor resultado en el producto final.

4. Productos sustitutivos. La única amenaza de sustitutos para FUNKEN. SA son los productos de alta tecnología japonesa; la ventaja competitiva de FUNKEN. SA contra estos productos es su imagen de marca seria alemana, pero los japoneses han entrado muy fuertes en el mercado y sus productos hacen la competencia a los alemanes.

5. Rivalidad de los competidores. En el mundo de alta tecnología audiovisual existe una gran rivalidad entre los competidores, puesto que se dan los siguientes factores:

- Pocos competidores de gran dimensión dominan el mercado.
- Carga de costos fijos importantes, las empresas tienen necesidad de dimensión de empresa para sobrevivir en el sector, provoca importantes guerras de precios.
- Armas competitivas: existe una gran rivalidad, fuerte competencia en precios, calidad del producto, imagen de marca, etc.

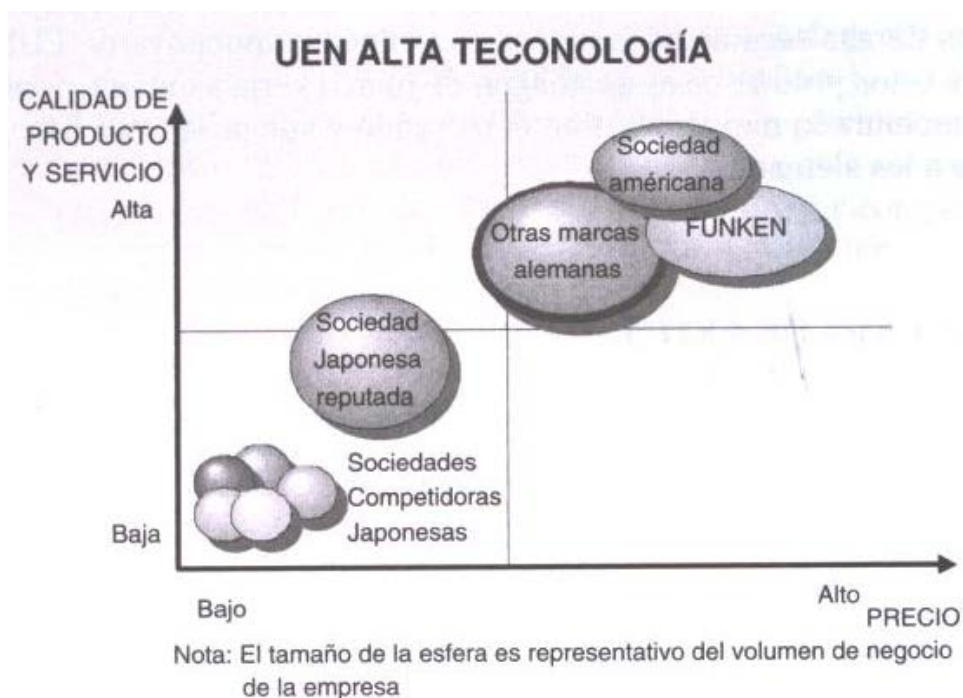
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: El propósito de este análisis para FUNKEN. SA es predecir el comportamiento de los rivales más cercanos. En el caso de FUNKEN, SA dado que produce un producto muy diferenciado, el análisis de los competidores no es extremadamente significativo

porque solo existen uno o dos competidores que ofrecen un producto similar. No obstante, este análisis puede contribuir a predecir el comportamiento de este pequeño grupo de competidores más directos.

En el análisis de los competidores FUNKEN, SA ha valorado los siguientes puntos:

- **Estrategia actual de los competidores.** Las dos empresas productoras de producto audiovisuales de tecnología punta que compiten con la sociedad desarrollan una estrategia de posicionamiento de mercado similar. No obstante, su posición competitiva es desfavorable con respecto a la de FUNKEN, SA puesto que su imagen de marca de prestigio es inferior a la de la sociedad.
- **Objetivos de los competidores.** Los objetivos de los competidores van encaminados a alcanzar la posición competitiva de FUNKEN, SA. Es importante, por lo tanto, que la sociedad no descuide los factores clave de su éxito para seguir manteniéndose en cabeza.
- **Supuestos de los competidores del sector.** La experiencia de FUNKEN, S.A. en el sector hace que esta tenga un mejor conocimiento del sector que el resto de competidores.
- **Identificación de las capacidades de los competidores.** En la actualidad los competidores de FUNKEN, SA no están en medida de mejorar su producto, no obstante FUNKEN, SA debe concentrar todos sus esfuerzos en potenciar su actividad I+D para seguir manteniendo esta distancia.

GRUPOS ESTRATEGICOS: para identificar a sus competidores en el mercado, se pueden agrupar a los competidores de FUNKEN, SA en grupos de características similares (sin entrar en el detalle de los nombres concretos de las empresas rivales), en la matriz diseñada del siguiente modo:



SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: La segmentación que FUNKEN, SA hace del mercado es clara y evidente y es lo que le ha permitido posicionarse en una posición de líder de mercado. Su éxito se basa en ofrecer sus productos de la UEN Alta Tecnología a un segmento concreto del mercado global.

Este grupo de consumidores que valora altamente el producto diferenciado innovador y vanguardista. Se trata de un grupo de consumidores de alto nivel de renta que valora positivamente la calidad del producto y no se desanima por los costes adicionales del producto. Para este grupo de consumidores los productos audiovisuales *commodity* no son un sustituto perfecto.

Las características del segmento de mercado en los que FUNKEN, SA ofrece sus productos son las siguientes:

- El segmento lo componen consumidores exquisitos y cuya percepción la alta tecnología está sobre valorada. Los consumidores de este segmento son homogéneos.
- Los consumidores de este segmento y del resto son heterogéneos entre sí, en los otros segmentos se hayan consumidores en cuya percepción la alta tecnología no es altamente valorada.
- El segmento de mercado en el que ofrece sus productos FUNKEN, SA es suficientemente grande para garantizar la rentabilidad de la empresa.

En conclusión, el consumidor objetivo es un comprador de productos audiovisuales de alta tecnología, innovadores en el mercado y de diseño vanguardista. El consumidor busca “estar a la última” en tecnología audiovisual. Por ende, la empresa debe, por una parte, ofrecer continuamente un producto muy diferenciado que sea valorado por el consumidor para que este esté dispuesto a pagar el sobre-precio. Si la sociedad no consigue convencer al consumidor de la diferenciación de su producto con respecto a otros productos audiovisuales, no podrá cargar el sobreprecio y el producto no tendrán salida en el mercado. Por otra parte, la sociedad debe enfrentarse a la dura competencia de los productos japoneses, para ello debe potenciar su imagen de marca seria y su experiencia en el mercado.